

学校の組織風土（一）

—— 学校経営概念再検討から教育経営概念へ ——

土 屋 章

はじめに

盛岡大学は、平成8年度、平成9年度と前理事長に纏わる公金持ち出し費消事件でゆれた。前理事長は、背任容疑で逮捕されたものの、盛岡大学を含め学校法人盛岡大学には金銭的、精神的、社会的に大きな損失と打撃を与えた。しかしながら、学校法人トップの不祥事にもかかわらず幸いにも、学生・教職員等は、事態を冷静に受け止め慎重な行動を選択し各教育施設の日々の教育は、滞りなく整整と営まれている。

学校法人盛岡大学内に設置された真相調査委員会の『調査結果報告書』によれば「これまで以上に公教育機関設置者としての役割の重要性を認識するとともに地域の信頼を回復しその負託に応えるため、『負の事実関係』を明らかにしそれを糺し一層の飛躍のため当面する学校経営上の様々な課題を明確にし、それらひとつひとつを地道に着実に解決する確かな基盤を築きたい¹⁾」として、調査委員会の目的及び意義と役割を自ら明確に規定するとともに教育の方向性を示している。

この事件は、教育学研究学徒として改めて学校経営とは、教育経営とは何か、これまでの教育経営概念は何だったか、教育経営そのものの目的はこれまで論議されてきたことで十分か、学校経営や教育経営の理論は教育現場の実践を導くものか、学校経営や教育経営の経営対象は組織が中心であることは首肯できるが、経営は常に崩壊へ向かう組織の宿命的要因を特定し、何らかの歯止めや治療を施すため絶えず組織を革新して行かなければならないのではないかなど考えさせる契機となった。

事件の事実関係、諸問題に対する学園内の取

り組み等の詳細については、資料を含め750頁以上にわたる調査結果報告書に譲り、ここでは、この事件を一つの事例として参看し、そこに所在する問題は、多少とも組織に遍く観得できるものと捉え直すことによりやや抽象性を高めながらも、具体的対象を特に学校組織に限りその目的、構造、機能、及びこれらを含む組織風土等の問題として考究しようとするものである。ある学校組織の問題状況を一般的な組織現象の座標に定位する試図である。以前考察した「健康な学校」への筋道を探る一つの試みともなる²⁾。

「学校経営」、「教育経営」という用語については、当面教育経営は学校経営を含む広い概念と捉え、叙上したように教育経営の具体的対象考察は、単位学校の経営を想定する。従って具体的考察においては「学校経営」=「教育経営」である。詳しい概念考察は3で取り上げる。

現代は、組織の時代である。学校もまた組織として教育を行っている。「学校教育は、すべての国民に対して、その一生を通ずる人間形成の基礎として必要なものを共通に修得させるとともに、個人の特性の分化に応じて豊かな個性と社会性の発達を助長する。もっとも組織的・計画的な教育の制度である³⁾。」とされるのは、この答申が、主として普通教育を念頭においたものであるとしても、大学やその他の学校教育機関を含めて、学校が組織として教育を行っていることを端的に述べたくだりであると捉えることができる。（棒線筆者）

組織として教育を行っている「学校組織」を対象とし考察しようとするとき、一般組織の分析視角は、考察の契機として有力になる。「学校組織」は、一般に組織を論ずる場合のてがかり

でもある有機的組織なのか無機的組織なのかという問である。次いで、組織には達成すべき組織目的が前提となるが、学校法人の場合特に学校法人の経営目的（＝教育経営 ①）と学校法人そのものの組織目的（＝教育経営 ②）の乖離並びに学校に参加する人々の個人目的の存在（＝教育経営 ③）などの考察が必要である。

これらについては、バーナードの組織に関する古典的見解が有益な示唆を与えるものであろう⁴⁾。

複数の教育経営（目的）の存在は、これまでの教育経営学が十分論議を尽くしていない部分ではないか。例えば、「教育経営とは、教育の目的を効果的に達成するために、教育に関する組織・運営の主体と教育活動機能を総体的に捉え、それらの計画と実施および改善の全体を総合的に把握していくものである⁵⁾。」とする見解がある。また、「教育経営とは、教育の目的を効果的に達成するために、多様化し多元化している現代の教育主体と教育機能を全体的にとらえ、それらを統合し、有機的に関連づけるという視点に立って、教育の営みを把握していこうとする概念⁶⁾」とする考え方がある。これら二つの主要な教育経営の概念は双方とも上叙した②の説明であり、①や③の教育経営目的にはふれていない。何故だろうか。以上が本稿の主な問題意識である。

本稿では、まず、学校という協働システムのなかにおける組織とはどのようなサブシステムで他と比べその特色は何かを論ずる。次に、学校というシステムは閉鎖システムなのか、解放システムかについてベルタランフィの理論に基づき考察し社会の中の学校ということを確かめその社会の中で存続するための学校経営、教育経営が必要となることを明らかにする。

ここで「学校経営」、「教育経営」という用語の再吟味、再定義が必要となる。なぜならば社会のなかで存続するための学校経営、教育経営ということはこれまでそれ程重要性が強調されていないからである。存続が前提で問われることのない学校経営、教育経営であった。従って本稿では、第三に学校経営概念生成期中心に学

校経営、教育経営概念の再検討、再定義を試み、紙幅の関係で、最後にその経営が何のためになるのかという経営目的を分析することになる。

学校が採用する教育経営概念・目的が、当該校の組織風土とどのような位置関係にあるのか、当該校の組織風土が、そこでの公式組織の非公式化の程度に有力な規定要因として働くのではないか、つまり組織風土を公式組織の非公式化という視点からみることができないか、学校には極端なばあい、性質の異なる非公式組織のみがいくつか存在することになるのではないかなどの節目からも考究を試みる予定であったが、学校の組織風土については紙面の都合上別の機会に譲らざるをえない。本稿の題名を「学校の組織風土（一）」とし、サブタイトルで範囲を限った理由である。

1 有機的組織＝開いた組織としての学校組織

学校経営＝教育経営概念の吟味の前提となるのは、学校が有機的組織であるということである。後述するように本稿では、「経営」の前提として有機的組織として学校組織あるいは、それを含んだ学校システムを考えている。

学校は、先に触れたように組織として教育を行っている。広辞苑のなかで、組織とは、織物では、緯糸と経糸の組み合わせであり、生物学的には、にかよった細胞の集団である。動物では、筋肉組織、神経組織などの使われ方がなされる。最後の説明として、「社会を構成する各要素が結合した有機的な働きを有する統一体。また、その構成の仕方。」が挙げられている⁷⁾。ここでは、主としてこの最後の組織概念の検討をするのだが、この広辞苑の意味は、少々理解し難いところがある。「各要素」の内容がはっきりしないからであろう。「各要素」には、物的要素、人的要素、金銭的要素、情報、時間的要素等が考えられ、それらが結合した「統一体」は組織というより、むしろより大きなシステムと考えられるからである。

本稿では、バーナードが組織の要素を人的要素に限りなく限定して捉えていることに示唆を得て考察をすすめる。

組織の要素を「人」を中心にしてみると、組織は、一人では成し得ないことを二人以上の人々の力を合わせることで成し遂げようとするときに形成される。バーナードはこのことを「意識的に調整された二人あるいはそれ以上の人々の活動または諸力のシステム⁸⁾。」としている。組織とは何かを考える基本的枠組として合意できる見解である。現在では、どんな小規模な学校であっても先生一人だけということはない。例えあったとしても学校を設置しそれを管理運営する市町村(教育委員会)がある。学校は、二人以上の人々の協働 (cooperation) で成り立っている組織である。

組織として教育を行っている学校全体を学校組織とも捉え直す事ができる。学校組織をさらに大きな文脈のなかで捉えれば協働システム (cooperative system) のなかの一つのサブシステムであるといえよう。バーナードが「協働システムは、少なくとも一つの明確な目的のために、二人あるいはそれ以上の人々の協働という理由で、特定の体系的関係の状態にある物的、生物的、人的、社会的、部分の複合体である。…協働システムのなかの一つのシステムであり『二人あるいはそれ以上の人々の協働』というフレーズに暗示されているものは、『組織』と呼ばれ…⁹⁾」としているのは、協働システムは、物的システム、生物的システム、人的システム、社会的システム、そして組織などのサブシステムで構成されていると考えていることが分かる。組織を全体システムに位置づけた重要な考究成果である。これらのサブシステムのうち、組織は、全ての協働システムに共通にみられるものなのである。彼が、「協働が存在する全ての具体的状況においては、いくつかの異なるシステムがその構成要素となるであろう。あるものは物的であり、あるものは生物的であり、あるものは心理的、等々である。しかしこれら全てをトータルな具体的協働状況に結合する、全ての協働システムに共通する要素は、すでに定義した組

織という要素である¹⁰⁾。」とするのは、単なる抽象的な組織状況の把握ではなく、具体性に富み発展性を持ったとらえかたであるといえよう。学校組織は、学校という協働システムのなかの人を中心とする一つのサブシステムであり学校の公式組織を指称する用語である。

公式組織としての学校組織の分析、その非公式化の程度への組織風土の影響については後に論ずるとして、協働システムとしての学校は環境に対して開いており学校のサブシステムである公式組織もまた有機的組織＝開いた組織であることを学校組織考察の基本的課題として確かめておきたい。

ベルタランフィは、有機体論から発展的に一般システム理論を唱導するなかで、カントが『実践理性批判』のなかで述べる畏敬の念を起こさせるものとしてあげた有名な「頭上をおおう星空」と「内なる道德律」の二つに加え、「第三のものを含めてもよかったのではなからうか。ところがカントは生命について一生物体の驚くべき有機的構成の面についても、また物理学的世界を把握する心の小宇宙、という面についても一触れるところがなかった¹¹⁾。」と批判し、システムの概念を核心とする有機体論を展開する。このまま首肯できる見解であろう。

「有機体」という言葉は、物質系と区別して生きている生物をさして用いられ、生物＝有機体＝解放システムと捉えることができるが、このことをベルタランフィは、一般システム理論の説明例示として、閉鎖システムと解放システムという対立概念を提示することから始めている。

閉鎖システムについて、「まず最初の例は閉鎖システムと解放システムである。伝統的物理学は閉鎖システム、すなわち環境から孤立していると考えられるシステムをもっぱら扱う。たとえば物理化学では多数の反応物質を混合した閉鎖容器内での反応、その速度、最後に成立する化学平衡などを問題にする。熱力学ははっきりとその法則が閉鎖システムにしかあてはまらないとことわっている¹²⁾。」と説明する。

解放システムについて、「けれどもシステムの

うちには、その本性と定義そのものからして閉鎖システムではないシステムもある。生きた生物体はどれも本質的に解放システムである。生物体は成分の流入と流出、生成と分解の中で自己を維持しており、生きているかぎりけっして化学的、熱力学的平衡の状態ではなく、それとは違ういわゆる定常状態にある¹²⁾。」とする。一般システム理論は、各種システムに共通する一般的な側面と対応関係と同形性に注目した理論である。閉鎖システムと解放システムの考え方は、学校という協働システムのなかの公式組織＝学校組織考察に分析用具として意義深いものがあると考えている。

学校はこれまで、社会から相対的に独立すると同時に孤立する側面をも合わせ持つ施設であったといえる。「学校の常識は社会の非常識」「学校の文化的遅滞」などと批判されてきた。これからの学校は、社会が設置した社会の中の公の施設（地方自治法第244条）として、環境＝自然環境及び家庭・地域社会・国・国際社会等と人的資源、物的資源、金銭的資源、知的情報資源等の流入、流出を継続的させ熱力学的平衡状態ではない定常状態を保って行かなければならない。学校の場合定常状態は、諸資源を用いて、学校に期待されている目的を達成すること及びそこに働く人々の協働意欲を確保する地道な営みで確保される。（協働意欲の確保は目的達成によることは言うまでもない。）

ただこの場合、学校という協働システムの存在そのものが「大前提」である。これまでの日本の「教育経営論」の多くは学校を所与のものとして扱い「大前提」の浮沈をあまり問うてはいない。つまり、私学も含め全て国公立型「学校経営論」，「教育経営論」であり，「経営」という言葉が持つ経済的、財政的側面の「厳しさ」は学校組織体経営（論）に感じられない。

今後非営利とはいえ私学は特に教育「経営」の経済的・財政的側面にも実質的考慮をした経営がもとめられる。教育における「経営」という用語の本来の意味の復活である。そうしないと学校は私学を含め市場原理で淘汰されることになろう。北海道拓殖銀行や山一証券の例と同列

に論じられないとしても両者に共通する要素は学校経営にも観察される。

これらの問題意識から、次に教育経営の概念について考えてみたい。

2. 教育経営の概念

「教育」の概念はかなり広い。教育基本法策定の直接の契機である昭和21年12月27日の教育刷新委員会第1回建議では、教育の方針について「教育の目的は、あらゆる機会とあらゆる場とを通じて実現されなければならない。」とし、これが教育基本法第2条へと引き継がれる。「教育」には、あらゆる機会と場において行われる広さが含まれている。「教育経営」も教育のあるところにあることになるのか。あらゆる機会と場に教育経営があることになるのが正しいか。

各家庭でも教育は行われる。臨時教育審議会の第二次答申では、家庭教育の役割は極めて重要であるとし、家庭は生涯学習の原点として位置付ける¹³⁾。しかし、教育経営のうち家庭教育の経営は考えられるか。先にみたように「経営」は、解放システム・組織の経営であるが、家庭は組織か。組織の定義にもよるが一般に家庭は組織ではない。この事例からも教育のあるところ教育経営があるわけではないことになる。

「経営」は解放システム・組織の経営である。このことに対して異論はないであろう。さて、「教育経営」という用語を上述した「経営」の概念と合わせ考えると、「教育」の解放システムとは何か、「教育」の組織とは何か、教育そのものにシステムや組織はあるのか。教育とは何かについてこれまで教育学は、システムや組織というような用語を用いて定義することはなかったのではないか。

このような疑問が生じるのは何故だろうか。その一つの解として「教育」が、具体的な「会社」，「商店」，「学校」，「事業」，「病院」，「財団」などは違って抽象的用語であるためであるといえることができる。これらの言葉に「経営」を接続してみるとよく違いが理解できる。「教育経

営」と「会社経営」・「商店経営」…の差である。「教育経営」の場合、「経営」の場（対象）がすぐには特定できない。先にみたように「教育」が余りにも広い概念であり、それに対して「経営」はかなり狭く限定された「場」への用語と思われる、経済的・技術的側面や具体的システム・組織の「現場」を予想させる。

朴聖雨教授が日本における教育経営学研究の実態と課題を論ずるなかで、「実態からうかがえる問題の一つとして、教育経営学における研究の対象や領域、範囲に関する研究者間の視角の不一致がある。分化科学において対象とす事象の規定や分科科学の課題分野に関する研究者間の定見の確立は当然の前提であるが、『教育経営』をいかにとらえるかに対する基本的視角にコンセンサスがみられず、また視角の相違の克服や共通理解の樹立のための本格的な論議が緒についたばかりであるということである¹⁴⁾。」と指摘するのは、「教育経営」という用語の必然的結果といえる指摘であり実態を剔る発言である。状況は当時と余り変わらない。

「教育管理」,「教育運営」,「教育経営」と並べてみると、特に「管理」という用語は、他と比べ抽象の度合いが高く場をそれほど予想させないので、「教育」と合わせ用いられても、あらゆるレベルの教育を対象とした管理の本質や機能及び構造の説明は成立するのではないかと考える。「運営」や「経営」はどうしても具体的「場」を連想させる。

藻利重隆氏が「経営」について、① 管理活動としての経営、② 物的作業場としての経営、③ 生きた作業場としての経営を挙げ、特に③について、「人間によって管理され、運営されている物的作業場こそが経営だとする見解を生ずることとなる。たんなる物的作業場ではなくて、生きた作業場ないし運営されている作業場こそが経営だとするのがそれである。経営学で問題とする経営がこの第3の意味における経営であることは明らかであろう¹⁵⁾。」と説明するのは、現在も要を得て分かり易い。「教育経営」には、作業場は感じられない。

「教育経営」という用語が用いられはじめたの

は昭和33年の教育経営学会設立を契機とし、この頃から昭和40年代半ばは「まだ『教育経営』の概念の内実もあまり明確でなく、厳に概念にアプローチする理論研究もほとんどなく、『教育経営』という用語は学校経営の研究や実践そして行政に関わる関係者の“仮り”の集合用語にすぎなかったのである¹⁶⁾。」とする中留武昭氏の見解は、この頃の状況を的確に捉えている。ただ、後でみるように「教育経営」概念検討の前提的契機ともいえる「学校経営」概念規定の試みはかえってかなり多くみられる。

その後、教育経営＝学校経営から教育のための経営へと広がり、「包括概念化」の傾向にあるといえる。先の朴聖雨教授の指摘する状況への展開である。集合用語→包括概念化にしたがい「教育経営」の「経営」は、一般社会や経営学の「経営」という用語の意味から離れ、特殊教育用語へと変化した。ここで、集合用語化する以前の教育における「経営」概念がどのようなものであったかをみておきたい。

教育において「経営」という用語が冠せられた著書は、明治46年6月に、澤正による『学級経営』であるとされる¹⁷⁾。明治時代は専ら『学校管理法』,『小学校管理法』等といった著作がみられ、大正末期から昭和初期にかけて「学校経営」をタイトルに含むものが著される。戦後の教育における「経営」概念が本格的に検討されるのは雑誌『学校経営』が昭和31年9月に創刊された後であると思われる。

誌上では「学校経営」概念の検討が試みられ誌上に「教育経営」という用語が定義を含めて登場するのは昭和36年8月号の「教育行政の基礎問題」とした中島太郎氏の論稿が最初である。教育における「経営」概念が検討されるのは、「学校経営」を通してであった。ここでは紙幅の関係で昭和36年8月号に至る誌上で「経営」概念がどう論じられたかを確かめ本稿の教育経営概念の定義に資することとしたい。

(1) 『学校経営』誌上の「経営」概念 創刊号～昭和36年8月号

① 「経営」という語のもつ自主的で積極的な

性格」と学校管理法の「一般的性格は著しく他律的」とする見解がある¹⁸⁾。次いで ②「学校経営とは、教育機関である学校がその任務を達成するために必要なあらゆる活動を組織的に展開して行くこと」とする学校経営を総体的に捉える見解¹⁹⁾が示される。

③ 天城 勲氏は、経営体の経営、管理、作業の三機能、三担当という階層的發展を踏まえ「学校運営の最高方針の決定—経営、学校運営の機能と技術—管理、教育という具体的な行為—作業」という試図を提案し、これらの機能を「制定組織」、「自主的組織」を論ずる組織論へと続けている²⁰⁾。「制定組織」、「自主的組織」は、本稿で論じるそれぞれ「公式組織」、「非公式組織」を指し、経営体と捉えることは、学校をシステム・組織と捉えることと思料できよう。

④ 経営と管理を区別しない捉え方もある。「管理とは法規的客観的観点に立って教育の諸条件を維持整備する立場であり、経営とは主観的理想的観点に立って教育活動に加えられる配慮であって、實際上判然と区別することはできなくなったものと解せられる²¹⁾。」これは、①及び②と通有するものがあるが、一応区別できる考え方である。

⑤ 細谷俊夫氏は、「学校経営とは学校をして教育の効果をもっとも適当な機関とするのに必要な諸般の施設ならびにその運営を指すものといえる²²⁾。」とし、「学校管理」については、「教育の目的を達成するための物的条件ないしその機能を整備することをその直接の目的としていて、²³⁾」と捉えている。学校経営を、児童生徒に関する経営、教科に関する経営、教師に関する経営、学校施設に関する経営の四領域とする。

細谷氏の捉えかたは、ア.「学校経営」=必要な諸般の施設ならびに イ.「学校経営」=その運営という図式である。ア.は、「施設」と経営の関係が説明不足である。

経営の領域を四領域としているが、「関する」がついているものの児童生徒や教師など「人」そのものと「経営」はなじまない。「学校管理」については、「管理」を物的なものに限定するには狭すぎる。

⑥ 相良惟一氏は、「教育法規と学校経営」と題し、学校経営にあたり教育法規の重要性を指摘するが、教育法規中心の論述であり、法規と経営についての掘下げは見られない。ただ、「学校経営とか学校管理とかは、ある意味で学校行政ということにもなるが²⁴⁾、」としていることは注目できよう。学校を行政機関の一つと考える萌芽が伺える。法的にみると学校は行政機関の末端に位置しているので正しい捉え方といえる。

⑦ 佐々木吉郎氏は、「すべての個別的な組織体は、その達成しなければならない目的のいかんに関係なく、またその活動のいかんに関係なく、いちおう、経営学の研究対象でありうる²⁵⁾。」とし、経営学の研究対象として学校組織を位置付けている。ただ、「学校経営は人間が人間を対象として行う教育の場なのであるから、人間要素が重要である²⁶⁾。」とし人的構成要素中心の論考に終始する。経営学の研究対象としての学校組織研究について異論はない。しかし人的構成要素中心の論考は、国公立学校ではそれでよいかもしれないが私学ではどうであろうか。俵正市氏は、学校経営概念の構成を論ずるなかで「経営目的を収益性に置いて打ち樹てられた経営学の体系の中では、学校経営という、収益を目的としない経営の占める場はないといわなければならない。そのような経営学の立場からは、学校経営を経営学的に考えることはナンセンスとなる²⁷⁾。」と述べ「経営」という用語の教育における特殊化への理由を示し、学校経営学の研究対象を「組織体」に限定して、佐々木氏の見解をさらに明確に敷衍する。この頃からすでに教育における「経営」概念は特殊教育用語化した。また、収益を目的としない学校経営を首肯するとして、特に国公立学校は「組織体」といっても独立のものではない。学校の「経営」は、収益性ということから切り離され、「組織体」も独立したものではないことから日常的に用いられる組織体の経営と比べ二重の意味で特殊な用語である²⁸⁾。

「教育経営」という講義名での講義にあたり受講する本学3年生170名に、「教育経営」という

講義名でなにをイメージするかきいたところ「教育の財政」、「教育の金銭的側面」、「金儲け」、「教育の経済」などがみられた。素朴な側面も見られるがうなずける反応だ。「教育経営」概念に対する社会的通念も学生の反応と然ほど変わらないとみてよいだろう。

現時点においてはいかに「ナンセンス」であろうとも収益をも目的とした学校経営、教育経営はなんと呼べばよいのか。国公立といえども教育の自由化が叫ばれ、「学校の権限拡大を²⁹⁾」といわれるなかで収益はともかく児童等が通学したくなる学校でなければならない。私学にとっては通学したくなる学校は教育の質が高い等の証明でありそれは収益増（経営の安定）につながる。「危ない大学」などと言われないよう生き残りをかけた学校経営（教育経営）＝収益性と教育の質を同時に考えた経営を模索しているのである。学校における「経営」という概念も学生の反応にも見られるように社会で普通用いられる「経営」概念に歩み寄る必要性が高まってきたといえよう。

⑧ 清水義弘氏は、個々の学校での「経営」が成立するかという前提的な疑問を投げかけ、「じっさい、個々の学校は、『経営体』としては小規模すぎる。いかに大きいといっても、教員数で100名をこえる学校はまずないし、経営規模のうえでは学校は小企業や零細企業のカテゴリーに属している³⁰⁾。」とする。氏は、児童生徒は経営の対象ではなく、経営学が有効性を発揮できるのは地教委に統括される組織としての学校集団とするのである。耳をかたむけて聞くべき指摘である。

⑨ 大島三男氏は、「学校経営」という用語を一貫して用い、戦前の学校経営を法規主義的な立場（学校管理）と大正から昭和にかけての学校経営の動向を近代的学校経営とする考え方をまとめ、「法規主義的な立場が学校経営の基本的の枠組を提供し、それとは異なった原理の上に立つ近代的な立場は、その枠組の中でいわば経営の技術的・方法的な改善の役割を果たしたものであるということができよう³¹⁾」とする。戦後の学校経営の中心概念を経営の民主化と能率化

とし、さらに「国民教育論的」学校経営の実践と理論が展開されてきたとするのである。総称的用語としての「学校経営」といえよう。

⑩ 吉本二郎氏は、学校経営の概念はその領域と機能のいずれにおいても不明確としながらも基本的に合意できる部分として、① 公の支配権を根拠とする。② 教育活動の能率を高める目標の活動、③ 物的・人的要素とこれを糾合する組織活動をあげ、独自に、④ 協力の体制を形成する専門職能＝組織における創意機能を加える。管理活動は、「学校経営とその実現過程」と位置づける³²⁾。②、③、④は、組織の経営の重要部分を強調したと捉えることができるから、学校経営は、公の支配を根拠とした組織の経営であり、経営を実現する過程に管理を考えると把握できる。組織における創意機能に力点をおいた捉え方に特徴がある。

このほか、学校管理を含んだ学校経営という捉え方の立場で、学校経営を学校の教育目的の効果的实现³³⁾の仕事とするもの、経営の目標を教育活動を最も有効に進めるための諸条件の完備³⁴⁾におく考え方がある。これらは、経営目的や経営目標は別にして、経営と管理の関係は⑩と変わらない。

⑪ 伊藤和衛氏は、科学的管理法を学校にどう入れるのかを論ずる中で School Administration としての学校経営ないし教育行政は教育委員会の仕事と捉えて、「今日学校経営といわれることは、実はその下位概念としてその学校管理 School management なのである³⁵⁾。」と述べ、続けて学校経営は慣用語となっているとする。つまり、学校における経営と管理を峻別して用いない立場である。

⑫ 中島太郎氏は、教育行政と教育経営を中心に論じる。教育行政を法規に明記されている事項の執行に関するもの、教育経営を教育原理の教えるところに従う自主的な活動と形式的に一応分けて考えられるとしながら、「実質的には、両者を峻別して、これを取り扱うことには大きな困難が伴う。なんとすれば、教育行政の営みのうちにも、教育経営的な面が多分に含まれているし、教育経営の営みのうちにも、教育

行政的な面が多分に含まれているからである³⁶⁾。]とする。教育行政や教育経営の具体的、現実的場面を捉えた見解である。加えて、教育行政と教育経営は相互依存的、相互補完的關係にあるため区分をゆるめて教育管理という考え方が成立し、さらに教育管理に、教育政策の樹立、教育立法、教育行政、教育経営等を含めて、educational administration といひ現されている、と説明する。教育経営の特質を適切に説明していると考えられよう。勿論、営利企業的「経営」の側面を排除した「経営」である。

(2) 誌上の「経営」概念のまとめ

諸氏の見解を①～⑫にまとめ、それらの基本的着眼点を摘記し適宜検討を加えた。学校経営を自主的、積極的、主観的、理想的、創意などの用語と共に用いる傾向がある。しかし、学校管理にも、自主的、積極的…などの用語で表す側面があるのは否定できない。単位学校の経営を想定すれば、「ここまでは管理で、ここからは経営である。」など、實際上区別は困難である。経営、管理、作業の区別では、特に経営と管理の区別は無理に思える。「学校経営」という用語は慣用的に用いられ、それはその内に教育法規の実施という学校管理をも包摂する組織体の経営に重点を置いた総称的用語として非営利的に定義されていると言えよう。消費の経営でもある。

学校経営概念の検討を手がかりに教育経営概念の模索を試みたが、教育経営は、educational administration の訳であり、それは教育政策、教育立法、教育行政などを含む包括概念と捉え

ることができる。従って日本の公教育経営は、次のように考えることができよう。

教育経営は上図のように把握でき、これは次のような階層を成していると考えられる。

国（文部省）の	教育経営
都道府県（教育委員会）の	教育経営
市町村（教育委員会）の	教育経営
学校法人の	教育経営（学校経営）
単位学校の	教育経営（学校経営）
学年の	教育経営（学年経営）
教科の	教育経営（教科経営）
各学級の	教育経営（学級経営）

である³⁷⁾。

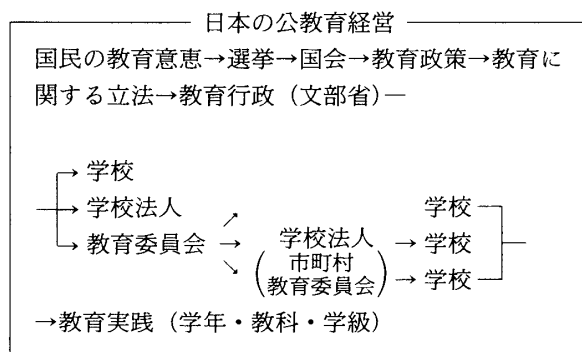
3. 教育経営概念の定義

これまでの学校経営・教育経営概念等の検討を踏まえ、本論の定義を試みる。

「教育経営とは、協働システム・組織を環境適応させながら、社会との諸資源の流入・流出をとおして、維持、存続・発展させ統合していく機能である。」

「協働システム・組織を環境適応させながら」とは、協働システムを中核である組織を中心に、環境の変化に即応して教育の理論を踏まえながら絶えず革新 (innovate) して行くことである。ある環境に過剰に適応した生物が環境変化に対応できず絶滅した例は多い。協働システム・組織も解放システムということでは生物と同形性を有し、環境との相互作用をしている以上環境適応が求められている。この場合必ずしも教育上、変化＝善ではないことに配慮しなければならない。中核である組織は、また、組織風土の圧力で、公式組織は非公式化の傾向を絶えず秘めている。つまり、変化への対応失敗による ① 組織硬直化と、② 組織ファミリー化の傾向だ。公式組織とその非公式化並びに非公式組織間の平衡化や人事は、組織革新の契機を含むものであろう。学校経営においては、硬直化、ファミリー化に派生する「学校の病理」「文化的遅滞」等と指摘されている状況の解消が緊要である。

「社会との諸資源の流入・流出をとおして」と



は、協働システムへの人・物・金・情報・時間の投入であり、協働システム・組織は、これらの資源をもとに協働システムの設立の目的に応じて社会へ効用の産出をすることになる。学校システムの場合は、教育の目的を具現化（内在化）した人材の輩出となる。

「維持、存続・発展させ統合していく」とは、協働システム・組織の状況を点検し、各部門がその機能を最大限に発揮できるよう調整しながら、システム全体をよりよい方向に統率していくことにより社会へ貢献していくことに他ならない。協働システムとしての学校の場合、教員組織や事務組織が期待されている機能をフルに発揮して全体として学校の教育力を最大限に品質の高い教育サービスを提供することを維持し社会に貢献することで存続・発展できる。社会は、安くしかも品質の高い教育サービスを買うことで学校の経営を安定させ存続させることになる。

「機能」とは、協働システム・組織に本来期待されている目的達成への働きである。教育経営は、経営される教育に期待されている教育目的達成のためになされる組織の働きを確保していくことでありその働きは、目的達成の効率と目的達成の程度により社会的に評価される。効率は、少ないコストで教育効果を最大限にすることであり学校の場合、機能が適正に発揮されると財政的安定の基盤ともなる。

学校システムの場合、教育経営 ①、教育経営 ②、教育経営 ③ があるのではないかと本稿冒頭に述べたがこの三つの当該校の優先順位は、多分に当該学校のこれまでに醸成してきた組織風土に規定された教育経営目的の設定のしかたによるとと思われる。このことからつぎに教育経営目的の考察を試みる。

4. 教育経営目的三態

経営は、解放システムである協働システム・組織の経営である。教育経営の中核は、教育組織の経営であり、単位学校では学校組織の経営である。その教育経営の目的は何か。ここで本

稿の「はじめに」で引用した教育経営の定義に示された目的を手がかりに求索を試みる。

ア. 「教育経営とは、教育の目的を効果的に達成するために、教育に関する組織・運営の主体と教育活動機能を総体的に捉え、それらの計画と実施および改善の全体を総合的に把握していくものである⁵⁾。」

イ. 「教育経営とは、教育の目的を効果的に達成するために、多様化し多元化している現代の教育主体と教育機能を全体的にとらえ、それらを統合し、有機的に関連づけるという視点に立って、教育の営みを把握していこうとする概念⁶⁾」

ア、イを対応していると思われるフレーズを中心に対照すると、以下ようになる。

ア	イ
(1) 教育経営とは、教育の目的を効果的に達成するために、	教育経営とは、教育の目的を効果的に達成するために、
(2) 教育に関する組織・運営の主体と	多様化し多元化している現代の教育主体と
(3) 教育活動機能を総体的に捉え	教育機能を全体的にとらえ、
(4) それらの計画と実施および改善の全体を	それらを統合し、有機的に関連づけるという視点に立って、
(5) 総合的に把握していくものである。	教育の営みを把握していこうとする概念

(1) 教育経営を何の「ために」行うかという目的は、両者一致している。本稿の冒頭にあげた①、③の経営目的は明示されない。教育の目的は、日本の場合「人格の完成」であり全ての教育経営はこの目的を達成するために行われることになるとしている。

(2) 「教育に関する組織・運営の主体」は、「教育主体」をやや説明的に述べていると捉えることができる。「多様化し多元化している現代の」は、状況のとらえかたにすぎない。誰が経営の主体なのかという問題を含んではいるが二つの定義ともこのフレーズは「主体」についての叙

述でほぼ一致している。

(3) 「教育活動機能」と「教育機能」, 及び「総合的に捉え」と「全体的にとらえ」, についても然程の違いは認められない。

(4) 及び (5) は、「教育経営とは」の述部の部分である。(4) について、二つの定義とも「それら」とまとめているが、具体的に何を指すかは必ずしも明確に捉えられない。しかし複数の項目であることから「教育の目的」, 「教育主体」, 「教育活動機能・教育機能」, と定位してみると、ア. では、例えば「教育主体」の計画、実施、改善では、落ち着きが悪い。「それら」が「教育活動機能」のみを指すのならば、計画、実施、改善と結び付き違和感はない。(5) のア. の「総合的に把握して」は、「システムとして把握」と捉えられる。

イ. の「それら」は、ア. と同様に狭く「教育機能」のみの「統合」・「有機的関連づけ」か、広く「目的」, 「主体」を含めるのかと考えてみると広いほうが「統合」・「有機的関連づけ」になじむ。ア. とイ. の「それら」は、別のものを指すと考えられよう。また、「有機的」は既に全体を統合することを含むシステム概念であることからここでは「統合」と同じ意であろう。従ってこの部分は、有機的システムという視点に立つて (5) の教育の営みを把握する、につながる。

以上のことからア. とイ. の定義の要点は、「教育経営とは、教育の目的を効果的に達成するために、教育主体と教育活動機能を総体(全体)的にとらえ、

ア. それらの計画、実施、改善をシステムとして把握すること

イ. それらを有機的システムという視点にたって把握すること、
となろう。

説明:

ア. では、それらの計画、実施、改善の全体を総合的に把握すること、となるが、「全体を総合的に」とは、まさにシステムの考え方である。

イ. では、「教育の営み」, 「概念」とあるがこれらは既に「教育経営とは」に含まれていると考えられる。

二つの教育経営の定義は、内容はほぼ同じとすることができる。教育経営は、「それら」をシステムとして把握することとなり, 「それら」を有機的組織と把握することに他ならない。何のためか。教育の目的達成のためである。ここで教育経営の目的をよく調べてみなければならないだろう。教育の目的達成だけであろうか。

教育経営の目的の一つは「教育の目的を効果的に達成するため」である。上述した二つの定義に見られる見解である。この限りでは異論はない。しかし教育経営の目的は、教育の目的あるいは教育活動の目的にとどまらず教育条件整備の目的面を持つので、この定義に限ることができない。上の二つの定義は、共通して教育経営の経済的、財政的側面を考慮していない。私立学校を例に考えるとわかりやすい。

私学での教育経営の目的は、第一に学校法人の維持であり、経営基盤を一層確かなものにしていくことである。その基盤があって「教育の目的を効果的に達成する」という第二の教育経営目的達成への努力がなされる。ときには私学経営者は、第一の目的のうち収入の増加のみに終始している。法人設立の目的(第一目的)と学校法人そのものの目的(第二目的)の乖離がおきる。この第一の目的は表現されることはほとんどなく、いつも巧妙に隠され第二の目的が標榜される。第一の目的は、教員採用・施設設備の充実・など教育内容の充実に、つまり第二の目的に多大な影響を与えるのである。

教育経営の第三の目的は、経営される組織で働く人々の抱くものである。組織は、そこに参加する人々の地位と役割で成り立っており、人々は経営の一役を荷う。人々の組織への参加動機は様々である。その動機は教育経営本来の目的達成(第二目的)へと集束されて行かなければならないはずだ。しかしながら、何らかの理由で、自らの教育経営(参加)目的にのみ頑に執着し組織の目的に全く関心を示さない組織

参加者が見られる。

叙上の三つの教育経営の目的は、どちらかと言えば単位学校を想定したものにウエイトがある。このほかにも国や地方公共団体などの教育経営の目的があり、それらは、必ずしも「教育の目的を効果的に達成する」ことに限らない。「教育の機会均等の実現」であったり、「教育水準の維持」、「財政的支出に対する効率の追求」、「国際社会における日本の地位の保持」、「(地域)社会の維持発展のため」などである。教育経営の目的が多様になるのは、教育経営概念の多様性に起因すると思われる。

単位学校の経営を、実質的に第二目的へと収束し展開するのは教育経営の要衝にあたる者や組織へ参加している人々の道徳と教育という営為にたいする使命感に負うのは当然ではあるが、乖離状況の把握も重要となろう。そのためには、乖離を許す学校の組織風土、特に、公式組織の非公式化の程度及び非公式組織の公式組織への影響や非公式組織の役割等について分析考察する必要がある。このことについては紙幅の都合上別の機会に譲ることとなるが、ここでは考察項目のいくつかを例記しておきたい。

学校の組織風土分析

分析用具

公式組織の非公式化

分析用具細目

- (1) 情実人事の程度
- (2) 仕事役割不明確度 (責任の所在)
- (3) 役割遂行状況
- (4) 思いつき許容度
- (5) 公平実現の程度
- (6) 無競争の程度
- (7) 公私混合の程度

注

- 1) 学校法人盛岡大学 真相調査委員会『調査結果報告書』, 1997年, 1頁。
- 2) 土屋 章 「健康な学校」 盛岡大学児童教育学科編 『研究収録第7集』, 1994年。
- 3) 文部省 『教育改革のための基本的施策』 大蔵省印刷局, 1971年, 13頁。
- 4) Barnard, C.I. THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE Harvard University Press, 1974.
- 5) 永岡 順編著 『現代教育経営学』 教育開発研究所, 1992年, まえがき。
- 6) 奥田, 河野監 『現代学校教育大事典』 ぎょうせい, 1994年 再版, 190頁。
- 7) 以上 新村 出編 『広辞苑 第二版』 岩波書店, による。
- 8) Barnard, C.I. THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE Harvard University Press, 1974. p. 73.
- 9) Barnard, C.I. THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE Harvard University Press, 1974. p. 65.
- 10) ibid. pp. 73-74.
- 11) ベルタランフィ 長野・太田訳 『一般システム理論』 みすず書房, 1973年, 182頁。
- 12) ベルタランフィ 長野・太田訳 op. cit. 36頁。
- 13) 臨時教育審議会編 『教育改革に関する第二次答申』 大蔵省印刷局, 1986年, 39頁。
- 14) 朴 聖雨 『教育経営の理論』 教育出版センター, 1984年, 18頁。
- 15) 下中邦彦編 『世界大百科事典7』 平凡社, 1965年, 112頁。
- 16) 中留武昭 『戦後学校経営の軌跡と課題』 教育開発研究所, 1984年, 313頁。
- 17) 志村廣名 『学級経営の歴史』 三省堂, 1994年, 12頁。
- 18) 海後宗臣 「学校経営の新動向」『学校経営』 第一法規, 1956年9月号, 9頁。
- 19) 井坂行男 「学校経営における生活指導の位置」『学校経営』 第一法規, 1956年10月号, 24頁。
- 20) 天城 勲 「学校経営に関する若干の考察」『学校経営』 第一法規, 1956年11月号, 4頁。
氏は、「学校管理と学校調査」『学校経営』 第一法規, 1958年1月号, 9頁以降において、経営体を「人と仕事の組織体」とし論を進めている。
- 21) 高山政雄 「学校管理上の諸問題」『学校経営』 第一法規, 1957年1月号, 2頁。
- 22) 細谷俊夫 「学校経営の基盤」『学校経営』 第一法規, 1956年, 12月号, 23頁。
- 23) 細谷俊夫 同上, 29頁。
- 24) 相良惟一 「教育法規と学校経営」『学校経営』 第一法規, 1957年, 6月号, 22頁。
なお、日本教育学会教育学会術用語研究委員会

編『教育学学術用語集』1996年1月改定では、

学校行政 School administration

学校管理 School administration

学校経営 School management

学校の運営管理 School administration
and management

教育行政 educational administration
school administration

教育経営 educational management

としている。細谷他編『新教育学大事典』第一法規, 1990年, の各巻では、

教育経営 educational administration

教育行政 educational administration

学校経営 school management
school administration

の如くである。経営主体とその対象, 「教育」概念の範囲等で, 多様な解釈が生ずることになる。

25) 佐々木吉郎「学校経営の経営学」『学校経営』第一法規, 1958年, 12月号, 5頁。

26) 佐々木吉郎 同上 7頁。

27) 俵 正市「学校経営の意味するもの(一)」『学校経営』第一法規, 1959年, 10月号, 55頁。

28) 「経営」という用語が本来収益をあるいは収支のバランスを考え「経営の安定」, 「経営の破綻」, 「赤字経営」などと用いられるのを考えるとき, 国公立学校は, 消費のみに関与した特殊な立場にある。「経営」とは全く反対側に位置し, 経営という用語を用いてよいかという疑問につきあたる。

29) 朝日新聞 1997年9月14日, 東北版。

30) 清水義弘「教育科学からみた学校経営」『学校経営』第一法規, 1959年 9月号, 9~10頁。

31) 大嶋三男「学校経営の新しい傾向」『学校経営』第一法規, 1960年 1月号, 32頁。

32) 吉本二郎「近代国家と学校経営」『学校経営』第一法規, 1960年 10月号, 11頁。

33) 宮本七郎「学校経営と校長の指導力」『学校経営』第一法規, 1960年 11月号, 28頁。

34) 加納心治「学校経営の効率」『学校経営』第一法規, 1960年 12月号, 35頁。

35) 伊藤和衛「学校経営における科学的管理の問題」『学校経営』第一法規, 1961年 6月号, 9頁。

36) 中島太郎「教育行政の基礎問題」『学校経営』第一法規, 1961年 8月号, 24頁。

37) 学校法人は, 国や都道府県教育経営の枠組の中での教育経営ではある。しかし, 経営の概念は国公立学校の経営が消費の経営が中心であるのと比べ, 法人の経営は, 収支のバランスも考えざるをえない。

学校法人がただ一つの学校を設置をしているばあい法人の教育経営は, 単位学校の教育経営ということになるが, 法人の理事長が校長等を兼任するときとそうでないときもあり, 学校における教育経営の捉え方も複雑になる。

「学級経営」という用語は慣用的に用いられているが, 非営利でも経営は組織の経営であると定義するとき学級における「教育経営」や「学級経営」は, これまでの実態では成立しない。学級には定義上教員の組織は存在しないからである。教員が複数で担任するばあいは組織が形成され経営される条件が整う。